

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

UNAN-MANAGUA/FAREM-ESTELÍ

Departamento de Ciencias Económica y Administrativa



Artículo científico

Tema:

Incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía Las Sabanas municipio del departamento de Madriz en el primer semestre 2016.

Autoras:

- Mara Lisseth Flores Pauth
- Neysis Madeleyne Velásquez Betanco
- Meyling Patricia Gómez Rugama

Tutores: MSc. Flor Idalia Lanuza

MSc. Alberto Sevilla Rizo

Estelí, enero 2017



TEMA:

Incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía de las Sabanas municipio del departamento de Madriz en el primer semestre 2016.

AUTORAS¹:

Mara Lisseth Flores Pauth

Neysis Madeleyne Velásquez Betanco

Meyling Patricia Gómez Rugama

RESUMEN

La presente investigación, cuyo objetivo de estudio es la Alcaldía Las Sabanas municipio del departamento de Madriz, tiene como propósito analizar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía, en el primer semestre 2016.

La metodología utilizada es la siguiente, cualitativa porque se hizo mediante un análisis de contenido y sería cuantitativa porque se hace un relevamiento estadístico utilizando como instrumento encuestas estructuradas con preguntas cerradas. El universo y la muestra de esta investigación son los 39 trabajadores de la Alcaldía del municipio de Las Sabanas, en donde se obtuvo información que servirá para llevar a cabo la investigación, el muestreo es probabilístico, porque todo el universo tiene la misma probabilidad de ser seleccionado y según su criterio es causal o incidental porque se seleccionaron de manera directa e intencionalmente a las personas que fueron entrevistadas y encuestadas.

Basados en los resultados de la investigación, la calidad del trabajo se refiere al bienestar general de los trabajadores en el desempeño de sus tareas, es decir, que los factores del desempeño laboral con la calidad del trabajo sí se relacionan ya que, incide con el liderazgo, por ende, se le recomienda a la institución diseñar e implementar la evaluación al desempeño para que haya mejores resultados con el desempeño del trabajador.

¹ Egresadas de la Carrera de Administración de Empresas. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN- Managua, FAREM- Estelí. Email: fmalarisseth@gmail.com
madeneyvelasbet@gmail.com arimaxhend@gmail.com



La bibliografía que se utilizó: sitio web, consulta de libros en internet, revisión de literatura en la biblioteca Urania Zelaya (FAREM-Estelí) e información propia de la Alcaldía Las Sabana municipio del departamento de Madriz.

Palabras claves: empresa, talento humano y desempeño laboral.

THEME

Incidence of the management of human talent in the labor performance of the workers of the Mayor of the Sabanas municipality of the Department of Madriz in the first half of 2016.

AUTHORS:

Mara Lisseth Flores Pauth

Neysis Madeleyne Velásquez Betanco

Meyling Patricia Gómez Rugama

SUMMARY

The present investigation, whose objective is the Las Sabanas municipality of the Department of Madriz, aims to analyze the incidence of human talent management in the work performance of the Mayor's workers, in the first half of 2016.

The methodology used is the following, qualitative because it was done through a content analysis and would be quantitative because a statistical survey is done using structured surveys with closed questions as a tool. The universe and the sample of this investigation are the 39 workers of the Mayor's Office of the municipality of Las Sabanas, where information was obtained that will serve to carry out the investigation, sampling is probabilistic, because the whole universe has the same probability of being Selected and according to its criterion is causal or incidental because the people who were interviewed and interviewed were selected in a direct and intentional way.

Based on the results of the research, the quality of the work refers to the general welfare of the workers in the performance of their tasks, is, that the factors of the work performance with the quality of the work are related since, Leadership, therefore, the institution is recommended to design and implement the performance evaluation to have better results with the performance of the worker.



The bibliography that was used: web site, book search on the internet, literature review in the Urania Zelaya library (FAREM-Esteli) and information about the Mayor's Office in the department of Madriz.

Key words: company, human talent and work performance.

I. INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación, cuyo objetivo de estudio es la Alcaldía de Las Sabanas, con el propósito de analizar la incidencia de la gestión del talento humano del desempeño laboral de los trabajadores.

Se propone un plan de acción que contribuya a la gestión del talento humano para el desempeño laboral de los trabajadores; para lograr lo anteriormente descrito se investigó información, se utilizaron fuentes primarias, secundarias y terciarias. Es importante señalar que los datos primarios fueron recogidos directamente de la Alcaldía de Las Sabanas, para lo cual se llevó a cabo las entrevistas con el jefe de área de recursos humanos y el Alcalde municipal y encuesta al personal activo de la institución, estableciendo interrelación de lo investigado con las fuentes primaria y secundaria.

En la Alcaldía Las Sabanas municipio del departamento de Madriz, se ha evidenciado que existe cierto grado de ineficiencia en los procesos ejecutados por el personal administrativo, debido a que no se da de manera formal el reclutamiento y selección de personal esto indica que no se está gestionando adecuadamente el talento humano. Por lo tanto, esto podría convertirse en una barrera para contribuir con el cumplimiento de los indicadores y la calidad del servicio a la población.

Por lo antes mencionado es importante describir la problemática que se presenta en la institución; por ejemplo, no se utilizan herramientas técnicas para incorporar talentos a la institución (proceso de selección de personal, reclutamiento y contratación de personal), lo que el personal administrativo hace es contratar personal con recomendaciones personales, puesto que los subprocesos de reclutamiento y selección son deficientes; como consecuencia se asignan profesionales con diferente perfil profesional al que se requiere para cubrir la vacante laboral.



La Alcaldía municipal de las Sabanas será beneficiada con este trabajo de tesis ya que se propuso un plan de acción donde se emplea estrategias a mejorar el desempeño laboral del trabajador, donde se involucran todas las áreas de dicha institución, así mismo servirá de guía para la toma oportuna de decisiones.

II. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Es una investigación mixta porque se utilizó los tres tipos de fuentes básicas: primaria, secundaria, terciaria

Cabe recalcar que es cualitativa porque se hizo entrevista mediante un análisis de contenido y es cuantitativa porque se realizó un relevamiento estadístico utilizando como instrumento encuestas estructuradas con preguntas cerradas.

✓ Muestra y universo

El universo y la muestra de esta investigación lo constituye los 39 trabajadores de la Alcaldía de Las Sabanas en donde se obtuvo información que sirvió para llevar a cabo la investigación, para esto se realizó un censo.

✓ Criterios de la selección de la muestra

1- Responsable del área de recursos humanos, con amplio conocimiento del desempeño laboral del talento humano.

2- Alcalde municipal

3- Personal activo de la institución.

✓ Técnicas de recolección de datos

Para cumplir con los objetivos planteados en la investigación, se hizo uso de tres técnicas de recolección de datos: entrevista, encuestas y guía de observación.

III. RESULTADOS

✓ Proceso de selección del personal para la gestión del talento humano de la Alcaldía Las Sabanas.



El responsable de recursos humanos opinó que los proceso que realiza la institución para el reclutamiento y selección de personal es de manera formal porque cuenta con un proceso definido y estructurado que se realiza a través del comité de selección en coordinación con las comisiones de carreras administrativas municipal respectiva y las instancias de recursos humanos, mediante la recepción de documentos personales de los candidatos que se presentan en la institución, se revisa el perfil académico para el puesto a desempeñar, donde se le aplican pruebas de ingresos, técnicas, psicométricas, entrevista, se selecciona y se nombra con el comité de selección.

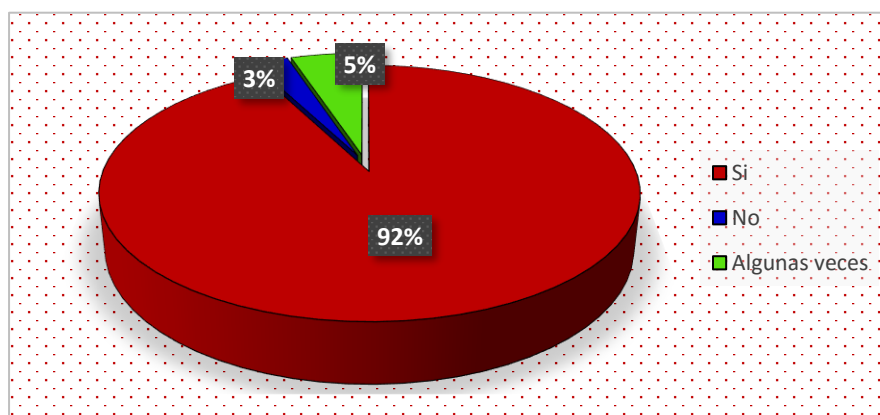
Luego de efectuar este proceso de reclutamiento adecuado a las características exigidas se garantiza la selección de la persona idónea.

Sin embargo, según la guía de observación realizada se deduce que no se da de manera formal el reclutamiento y selección de personal lo que indica que no se está gestionando adecuadamente el talento humano. Por lo tanto, esto podría convertirse en una barrera para contribuir con el cumplimiento de los indicadores para la calidad del servicio a la población.

✓ **Importancia de hacer una eficiente selección**

Realizar una buena selección de personal es importante porque así aumenta las posibilidades de encontrar una persona idónea para el puesto, le permite a la institución alcanzar un mejor rendimiento y contribuir con el desarrollo de la misma, por ende, la Alcaldía se beneficia al seleccionar un talento humano que trabaje de forma eficiente y eficaz permitiendo así cumplir con los estándares de desempeño, cabe mencionar que de igual manera es fundamental para crear un equipo competitivo, se tiene un personal más productivo con mejor capacidad intelectual.

✓ **Factores que influyen en el comportamiento del desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía Las Sabanas municipio del departamento de Madriz.**

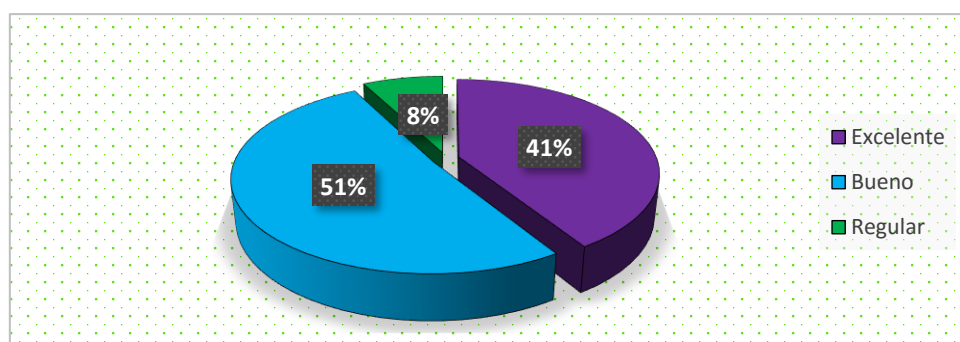
Gráfico N°1, Liderazgo

Fuente: elaboración propia

Por consiguiente, según la gráfica N° 1, la mayor parte del personal respondió a la encuesta que su jefe inmediato demuestra habilidades de liderazgo, es decir que ellos tienen la capacidad de fijarse objetivos, la energía para esforzarse en alcanzarlos y la determinación de impulsar a sus colaboradores para seguirle.

Por otra parte, el responsable del área de recursos humanos opinó que los jefes de áreas demuestran ser buenos líderes, ya que saben orientar a sus subordinados sin tener preferencia alguna.

Cabe recalcar, que los lideres aprenden a ganarse el respeto de los colaboradores gracias a su carisma que es más importante a tener el poder que se le otorga a un gerente normal gracias a su cargo, ya que un líder siempre está rodeado de un grupo de personas que los siguen, que trabajan por un beneficio común y que tienen un manejo de prioridades, las cuales se identifican gracias al conocimiento de lo que es importante y de lo que es urgente

Gráfico N° 2, Trabajo en equipo

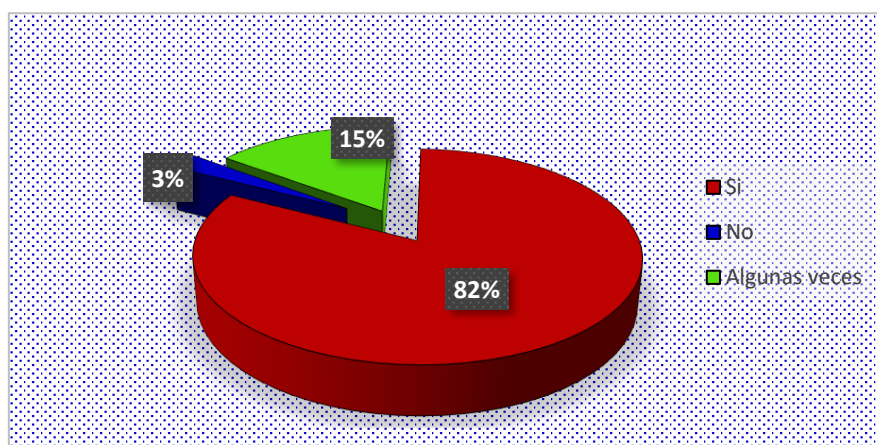
Fuente: elaboración propia

En cuanto al gráfico N° 2, se analizó que en dicha institución existe un buen nivel de satisfacción en cuanto a las relaciones de trabajo en equipo, es decir, que existen buenas relaciones humanas dentro de la organización.

Como señala el Alcalde municipal, existe el trabajo en equipo ya que las áreas están coordinadas entre sí, además de la buena comunicación desde los jefes de área y sus subordinados.

Trabajar en equipo implica compromiso, también es necesario que exista liderazgo, responsabilidad, voluntad y cooperación entre cada uno de los trabajadores de la institución, cuando se trabaja en equipo aumenta la eficacia de los resultados y conlleva a un buen clima laboral, alcanzando metas y objetivos.

Gráfico N° 3, Buen ambiente de trabajo

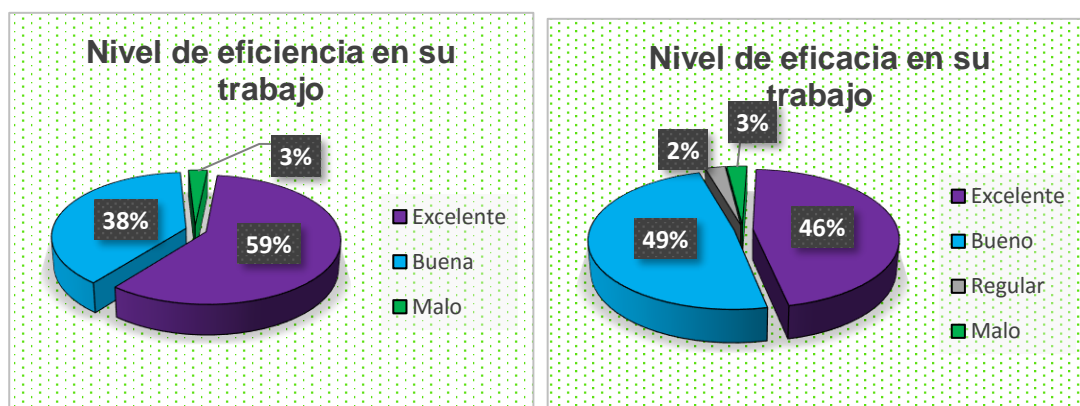


Fuente: elaboración propia

Así mismo, en la gráfica N° 3, se refleja que hay un buen ambiente de trabajo en la Alcaldía de las Sabanas debido a que hay una buena comunicación entre compañeros, aunque ciertos trabajadores opinaron que algunas veces.

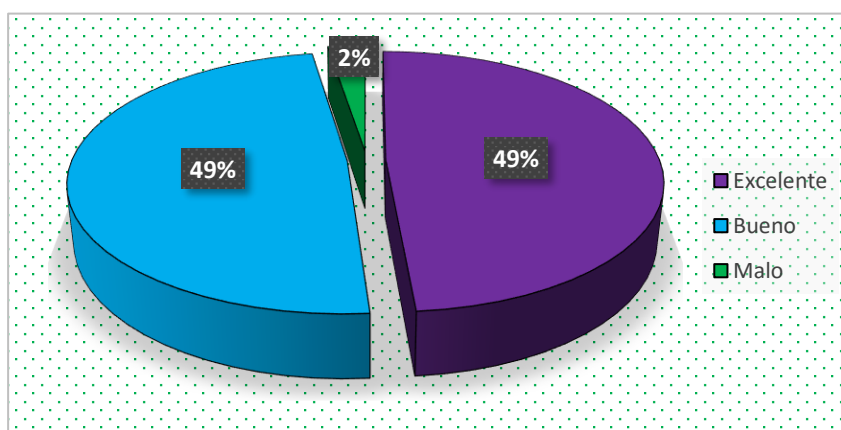
Por otra parte, el responsable del área de recursos humanos opina que sí existe un buen ambiente de trabajo y esto permite un mejor rendimiento y resultados en las tareas asignadas.

Cabe mencionar, que en la Alcaldía Las sabanas repercute un buen ambiente laboral teniendo así mejores resultados, además de lograr los objetivos en menor lapso de tiempo con eficiencia y eficacia. Si no se brindara un buen ambiente de trabajo habría falta de motivación lo que generaría incomodidad en los trabajadores teniendo un menor rendimiento y calidad en el trabajo.

Gráfico N° 4, Nivel de eficiencia y eficacia**Fuente: elaboración propia**

Según la gráfica N° 4, demuestra que los trabajadores tienen un buen nivel de eficiencia y eficacia, por ende esto refleja que hay un mejor rendimiento laboral y esto hace que exista un mejor servicio en la institución.

Igualmente, se analizó que el personal posee eficiencia y eficacia en las acciones de sus labores, debido a que hacen su trabajo en tiempo y forma a como se debe realizar; sin embargo, hay trabajadores que pueden ser eficaz pero no eficiente o eficiente y no eficaz, es decir, que los trabajadores deben combinar en forma permanente la eficacia y la eficiencia para hacer lo que hace falta y hacerlo de la mejor manera posible.

Gráfico N° 5, Rendimiento laboral**Fuente: elaboración propia**

Según la gráfica N° 5, refleja que los trabajadores se califican con un alto rendimiento laboral, y un mínimo porcentaje reflejó que tienen un mal rendimiento laboral.



Cabe recalcar, que son empleados motivados, mantienen un buen ambiente de trabajo y satisfacción laboral, cuanto mejor sea la motivación mejor desempeñaran su trabajo mejorando así su productividad, obteniendo eficiencia y eficacia y esto conlleva a un alto rendimiento laboral brindando un mejor servicio a la población.

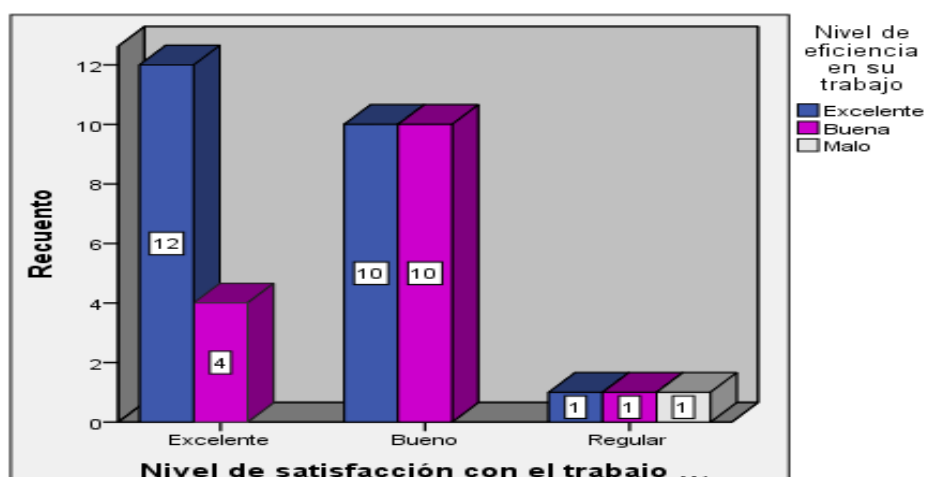
✓ **Relación de los factores del desempeño laboral con la calidad del trabajo.**

Se abordan ciertos factores en el entorno laboral que influyen en la calidad del trabajo. Para alcanzar la calidad del trabajo se requiere liderazgo, iniciativa, conocimientos y habilidades, trabajo en equipo, adaptación a los cambios, eficiencia, eficacia y clima laboral.

La calidad del trabajo se refiere al bienestar general de los trabajadores en el desempeño de sus tareas como algo positivo y negativo de un ambiente laboral y que de esta manera contribuya de manera eficiente para la institución.

La relación de la calidad del trabajo con los conocimientos del puesto, comprende los requisitos necesarios para desempeñar las tareas, para lograr esto se le debe de dar a conocer al trabajador que es lo que la institución espera de él en el cumplimiento de sus funciones.

Gráfico Nº 6, Relación de factores del nivel de eficiencia y satisfacción en el trabajo



Fuente: elaboración propia



En el gráfico N° 6, se puede comprobar estadísticamente que sí existe relación en cuanto a los factores del desempeño laboral con la calidad del trabajo, debido a que 12 trabajadores se sienten excelente en cuanto a su nivel de satisfacción como en su nivel de eficiencia, pero 4 trabajadores se sienten excelente con el nivel de satisfacción, pero bien en su nivel de eficiencia; sin embargo, 10 trabajadores se sienten bien tanto con su satisfacción como eficiencia en el trabajo; por consiguiente, 1 de los trabajadores se sienten regular con el nivel satisfacción pero se siente excelente con su nivel de eficiencia y 1 persona se siente regular con su nivel de satisfacción pero bien con su nivel de eficiencia y solamente 1 persona se siente regular con su nivel de satisfacción y se encuentra mal con su nivel de eficiencia; cabe recalcar, que existen otros factores del desempeño laboral que se pueden relacionar y se pueden medir estadísticamente con la calidad del trabajo. Muchas veces los trabajadores pueden estar bien o excelente con su nivel de eficiencia o eficacia, pero esto no implica que estén satisfecho con su trabajo; es decir, que solo cumplen con sus obligaciones y a realizar un mejor trabajo independientemente que estén insatisfecho.

- ✓ **Propuesta del plan de acción que contribuya a la gestión del talento humano para el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía Las Sabanas del municipio de Madriz.**

Plan de acción:

Con este plan de acción se describe el modo que se empleará las estrategias a mejorar el desempeño laboral del trabajador, por consiguiente, se involucrará todas las áreas de dicha institución. El plan establece quienes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Al mismo tiempo les servirá de guía para la toma oportuna de decisiones.



Estrategia 1: Implementación de mejores técnicas de capacitación			
Objetivo: Impartir capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores			
Actividades	Tiempo	Recursos y materiales	Responsable
Implementación de técnicas de capacitación que incluya creatividad para la resolución de problemas.	Corto plazo	Data show Sillas Mesas Refrigerios Documentos Personal experto en el tema de interés	Jefe del área de recursos humanos
Realización de capacitación sobre eficiencia y eficacia para un mejor rendimiento laboral	Corto plazo	Data show Sillas Mesas Refrigerios Documentos Personal experto en el tema de interés	Jefe del área de recursos humanos
Al contratar personal nuevo gestionar que se adapte lo más pronto posible a la institución y capacitarlo para que pueda desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo	Mediano plazo	Documentos Personal experto en el tema de interés	Jefe del área de recursos humanos
Supervisión y apoyo continuamente al personal capacitado	Corto plazo	Documentación requerida	Jefe del área de recursos humanos



Estrategia 2: Realización adecuada del proceso de reclutamiento, selección y manejo del talento humano			
Objetivo: Cumplir con las técnicas de los procesos de reclutamiento, selección y manejo del talento humano			
Actividades	Tiempo	Recursos y materiales	Responsable
Determinación de fuentes de suministro para el reclutamiento tales como: publicar en redes sociales, radios, canal local, carteles o anuncios en las puertas de la Alcaldía, revisión de archivos de la institución.	Mediano plazo	Internet Papelerías y útiles efectivo	Jefe del área de recursos humano Alcalde y consejo municipal
Establecerse una estrategia adecuada de contratación, bien sea por la urgencia del caso, la adquisición inadecuada de perfiles, poca valoración de personal.	Largo plazo	Documentación requerida	Jefe del área de recursos humano Consejo municipal
Utilización adecuada de las técnicas de selección: análisis de puesto, análisis de la solicitud del postulante, entrevista de selección, pruebas de conocimientos, pruebas psicométricas	Corto plazo	Documentación requerida	Jefe del área de recursos humano Consejo municipal
Definición de objetivos claros. Concretos y factibles para el trabajador.	Corto plazo	Documentación requerida	Jefe del área de recursos humano



Estrategia 3: Optimización de los servicios de manera eficiente y eficaz en la búsqueda de información.			
Objetivo: Brindar servicios de calidad a la población			
Actividades	Tiempo	Recursos y materiales	Responsable
Motivación al personal para que trabajen con eficiencia y eficacia y brinden un buen servicio a la población.	Mediano plazo		Jefe de áreas
Elaboración de un sistema de quejas y sugerencias para conocer más de lo que el usuario espera del servicio que recibe.	Mediano plazo	Papelerías y útiles Efectivo	Administración Jefe del área de recursos humanos
Implementación de mecanismo sobre el lenguaje a utilizar con la población a fin de sustituir un “No lo sé” por un “Investigaré y le informaré”	Largo plazo		Jefes de áreas



Estrategias 4: Elaboración de un manual para la evaluación al desempeño del trabajador			
Objetivo: Valorar el desempeño laboral de cada trabajador			
Actividades	Tiempo	Recursos y material	Responsable
Implementación del proceso de evaluación al desempeño	Mediano plazo	Papelerías y útiles Documentación requerida	Jefe del área de recursos humanos
Aplicación de la evaluación al desempeño en un lapso de tiempo (seis meses)	Mediano plazo	Papelerías y útiles Documentación requerida	Jefes de áreas
Apoyo a los jefes y dar asistencia a todas las áreas de la institución en el proceso de evaluación.	Mediano plazo		Jefe del área de recursos humanos
Cumplimiento de la totalidad de las etapas establecida en el proceso de evaluación.	Mediano plazo		Jefe del área de recursos humanos, Alcalde y consejo municipal



IV. CONCLUSIONES

Con la finalidad de cumplir con los objetivos específicos establecidos en esta investigación y luego de llevar a cabo el análisis detallado de los datos se concluye con lo siguiente:

- ✓ El proceso que realiza la institución, para el reclutamiento y selección de personal no va acorde con los requerimientos establecidos porque se ha evidenciado que existe cierto grado de ineficiencia en los procesos ejecutados por el personal administrativo, debido a que no se da el cumplimiento del reglamento interno.
- ✓ Los factores que influyen en el comportamiento del desempeño laboral son: habilidades, liderazgo, iniciativa, compañerismo, adaptación a los cambios, eficiencia, eficacia, satisfacción, rendimiento laboral y clima organizacional o laboral. Al tomar en cuenta la institución estos factores se conlleva a mejores resultados en cuanto al desempeño laboral del trabajador.
- ✓ La calidad del trabajo se refiere al bienestar general de los trabajadores en el desempeño de sus tareas como algo positivo y negativo de un ambiente laboral y que de esta manera contribuya de manera eficiente para la institución. Es decir, que los factores del desempeño laboral con la calidad del trabajo sí relacionan ya que, se incide con el liderazgo.
- ✓ Para lograr un mejor rendimiento en los trabajadores de la Alcaldía, se diseñó un plan de acción para que el área de recursos humanos la incorpore y de esta manera contribuya al eficiente desempeño laboral.
- ✓ El supuesto se cumple debido a que los factores del desempeño laboral sí se relacionan con la calidad del trabajo, independientemente que el trabajador se sienta satisfecho o no, o si tienen eficiencia y eficacia; sin embargo, a pesar de esto se da la relación de estos factores.

V. RECOMENDACIONES

Para que esta investigación sea de utilidad para la Alcaldía municipal de Las Sabanas, se recomienda:



- ✓ Para que un empleado logre desempeñar de manera adecuada sus funciones, se debe impartir capacitación adecuada, que mejore el perfil para las habilidades y destrezas en el puesto de trabajo.
- ✓ Es muy importante motivar siempre al personal para que se comprometa con la institución y de esta manera mejoren sus habilidades, aumente su nivel de desempeño laboral y personal de forma eficiente y eficaz.
- ✓ Realizar una adecuada selección de personal y dar cumplimiento al reglamento interno de la institución.
- ✓ Diseñar e implementar la evaluación al desempeño.
- ✓ Concientizar a los jefes de áreas para tratar al personal como el activo más importante en la institución y de esta manera lograr una mejor relación entre jefe y subordinado.
- ✓ Se le propone a la Alcaldía municipal de Las Sabanas un plan de acción para que contribuya al eficiente desempeño laboral de los trabajadores y al mismo tiempo les servirá de guía para la toma oportuna de decisiones.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, E. B. (2008). *Metodología de la investigación* (3 ed.). Washington, D.C: Organizacion panamericana de la salud. Recuperado el 16 de 11 de 18
- Antonio, E. d. (24 de 06 de 2015). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 08 de 25, de gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-optimización-de-recursos-en-la-empresa-ensayo/>
- Aura Dilcia Moreno Tórrez, E. L. (18 de Diciembre de 2014). Análisis del desempeño del personal que labora en el área de farmacia de la clínica médica previsional MINSA Filial San Juan de Dios en la ciudad de Estelí. Estelí, Nicaragua. Recuperado el 16 de 08 de 13
- Camejo, J. (28 de 11 de 2012). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 11 de 14, de gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestión-que-son-y-por-que-usarlos/>



- Campos, A. E. (06 de 11 de 2013). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 08 de 17, de <http://www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-según-varios-autores/>
- Cannice, H. K. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). (J. M. Chacón, Ed.) México, D.F: McGRAW-HILL. Recuperado el 16 de 11 de 15
- Castillo, J. R. (24 de 08 de 2011). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 08 de 21, de [gestiopolis.com: http://www.gestiopolis.com/concepciones-gestión-desempeño-organizaciones/](http://www.gestiopolis.com/concepciones-gestión-desempeño-organizaciones/)
- Coll, M. H. (20 de 08 de 2003). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 08 de 24, de <http://www.gestiopolis.com/gestion-conocimiento-equipos-trabajo/>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración teoría, procesos y práctica* (3 ed.). (L. S. arévalos, Ed.) Bogotá, colombia: McGRAW-HILL. Recuperado el 16 de 08 de 17
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3 ed.). (J. M. Chacón, Ed.) México, D.F: McGRAW-HILL. Recuperado el 16 de 11 de 16, de <file:///C:/Users/Dell/Downloads/Gestión%20del%20Talento%20Humano%20Chiavenato%203a%20Ed.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humano: El capital humano de las organizaciones* (9 ed.). (J. M. Chacón, Ed.) México, D.F: McGRAW-HILL. Recuperado el 16 de 11 de 15, de file:///C:/Users/Dell/Downloads/Administración_de_recursos_humanos_9na_e.pdf
- Chiaventao, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (8 ed.). (J. M. Chacón, Ed.) santa Fe de Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL. Recuperado el 16 de 11 de 01
- Davis, W. B. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas* (6ª ed.). (J. M. Chacón, Ed.) México, D.F: McGRAW-HILL. Recuperado el 16 de 11 de 16, de



file:///C:/Users/Dell/Downloads/Administración_de_recursos_humanos_6ta_e.pdf

Delgado, C. G. (11 de 10 de 2001). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 08 de 25, de <http://www.gestiopolis.com/habilidades-directivas-necesarias-para-una-gerencia-exitosa/>

Díaz, M. (21 de 07 de 2015). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 08 de 17, de <http://www.gestiopolis.com/definición-de-empresa-y-sus-funciones-el-ejemplo-de-the-coca-cola-company/>

Espinosa, E. A. (11 de 03 de 2015). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 11 de 14, de *gestiopolis.com*: <http://www.gestiopolis.com/influencia-del-clima-laboral-en-el-desempeño-del-trabajador-ensayo/#autores>

Espinosa, J. A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal* (4 ed.). México: El manual moderno, S.A de C.V. Recuperado el 16 de 11 de 16

Ferrer, J. A. (12 de 05 de 2011). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 08 de 26, de *gestiopolis.com*: <http://www.gestiopolis.com/la-gestión-del-trabajo-en-equipo/>

GestioPolis.com, E. (24 de 01 de 2006). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 08 de 25, de <http://www.gestiopolis.com/que-es-una-competencia-laboral/>

Gómez Samaniego, R. (2000). *Administración de los recursos humanos en instituciones educativas*. Mexico: Trillas, S.A de C.V.

Harold Koontz, H. W. (2012). *Administración una perspeyiva global y empresarial* (14 ed.). Mexico: McGRAW-HILL. Recuperado el 16 de 11 de 04

Lemus, w. J. (14 de 06 de 2011). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 08 de 26, de <http://www.gestiopolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/>

Márquez, M. Á. (18 de 03 de 2014). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 11 de 16, de *gestiopolis.com*: <http://www.gestiopolis.com/motivación-para-emprender/>



- Mayorga, V. M. (03 de 10 de 2014). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 08 de 25, de gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/condiciones-laborales-para-la-mujer-en-latinoamerica/>
- Molina, M. T. (25 de 11 de 2015). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 11 de 14, de <http://www.gestiopolis.com/definición-y-objetivos-de-la-evaluación-del-desempeño/>
- Montalvo, M. Z. (30 de 03 de 2015). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 11 de 14, de gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/gestión-del-conocimiento-en-la-empresa/>
- Oscar Luis Izcano amador, M. C. (24 de Enero de 2015). Desempeño laboral de los trabajadores de la alcaldía municipal de Estelí, como resultado de las relaciones entre sindicato y administración. Estelí, Nicaragua. Recuperado el 16 de 08 de 13
- Pantoja, Y. V. (2013). *www.redalyc.org*. Recuperado el 16 de 08 de 24, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41329570006>
- Pérez, M. M. (30 de 01 de 2002). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 08 de 24, de <http://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral/>
- Pico, J. m. (01 de 04 de 2007). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 08 de 22, de gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-gestión-del-desempeño/>
- Reyes, K. A. (16 de 04 de 2013). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 11 de 17, de gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/herramientas-de-planeación-administrativa/>
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional* (13 ed.). (P. M. Rosas, Ed.) México, D.F: Pearson educación. Recuperado el 16 de 11 de 15
- Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2010). *Metodología de la investigación* (5 ed.). (J. M. Chacón, Ed.) México, D.F: McGRAW-HILL. Recuperado el 16 de 11 de 05, de <file:///C:/Users/Dell/Desktop/Metodologia%20de%20la%20investigación%205ta%20%20Sampieri.pdf>



- Rosas, V. I. (29 de 11 de 2011). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/herramientas-solucion-problemas-toma-de-decisiones-administrativas/>
- Salgado, J. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. En J. Salgado. Madrid, España: Papeles del Psicólogo.
- Sande, J. (07 de 06 de 2012). *www.librosdetextogratias.com*. Recuperado el 16 de 11 de 14, de [librosdetextogratias.com: http://www.librosdetextogratias.com/fotos/1345404394_XtxA.pdf](http://www.librosdetextogratias.com/fotos/1345404394_XtxA.pdf)
- Santa Palella Stracuzzi, F. M. (2012). *Investigación cuantitativa* (3 ed.). (A. J. Castillo, Ed.) Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Recuperado el 16 de 11 de 05
- Soto, N. C. (09 de 06 de 2006). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 08 de 21, de [gestiopolis.com: http://www.gestiopolis.com/proceso-de-contratación-de-personal/](http://www.gestiopolis.com/proceso-de-contratación-de-personal/)
- William B. Werther, K. D. (2008). *Administración de recursos humano El capital humano de las empresas* (6 ed.). (R. A. Alayón, Ed.) MacGRAW-HILL. Recuperado el 16 de 14
- Yuma Ninoska Castillo Ruiz, V. L. (Enero de 2015). Incidencia del proceso de desarrollo del talento humano en el desempeño de los trabajadores de laboratorios RARPE S.A., Estelí, Nicaragua. Recuperado el 16 de 08 de 13
- Zornoza, L. (16 de 03 de 2004). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 08 de 23, de [gestiopolis.com: www.gestiopolis.com/compañerismo-laboral](http://www.gestiopolis.com/compañerismo-laboral)
- Zuloaga, K. G. (15 de 07 de 2014). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 11 de 01, de [gestiopolis.com: http://www.gestiopolis.com/variables-que-afectan-el-desempeño-laboral/](http://www.gestiopolis.com/variables-que-afectan-el-desempeño-laboral/)